

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	عوض عمر العليوي	اسم الطالب
Students I.D	20212002708	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ آخر موعد للتسليم هو يوم السبت ٨-٠٥-٢٠٢١ في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط ١٢.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في مؤسستك: حالة عملية خاصة بالطالب.

أساليب القيادة المختلفة هي العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع. قادة المشروع مسؤولون عن نجاح / فشل المشروع. وهناك العديد من المسؤوليات الموكلة لقائد المشروع خلال رحلة القيادة.

مهمتك:

يجب أن يوفر بحثك لمحة عامة عن المعلومات والمعرفة في بيئة المؤسسة الخاصة بك وهي موضع الدراسة مع تحديد أنماط القيادة في إطار تطبيق المهارات الخاصة بالقائد والمناسبة لهذا النمط الذي يحتاجه القائد لضمان تسليم مشروع ناجح في المؤسسة. (أنت مطالب بإثبات فهمك لما تم دراسته وتطبيقه بالأبحاث الواقعية في مؤسستك).

اختر واحدة فقط من مهارات قيادة المشروع التالية باستخدام الأدوات التي تعلمناها خلال مقرر القيادة في المشاريع.

- Prioritization (Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (RASCI)
- Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different source of power).

ما عليك القيام به:

تتطلب مهمة مشروعك إعداد مقترح مشروع كامل يجب أن يحتوي على المكونات التالية:

- مقدمة: بيان تفصيلي للمشكلة محل الدراسة، تحديد هدف البحث والأهداف التي ترغب في التحقيق فيها ومناقشتها من خلاله.
- دراسات علمية سابقة: تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي ستساعدك في مجال الدراسة لإجراء هذا البحث.
- المنهجية وطريقة البحث: بناءً على أهداف البحث، تحتاج إلى تقديم وصف تفصيلي لأساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر البيانات والأساليب / الأدوات التي ستستخدمها.
- النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث: شرح مفصل للمشكلة محل الدراسة.
- المراجع: تسرد جميع المصادر التي استخدمتها في مشروعك، ومنها مقالات المجلات المحكمة أو المواقع المستخدمة للبحث.
- الملحقات (إذا كانت متوفرة في دراستك): أي مواد تكميلية تحتاج إلى إضافتها. (خيارية).

{ اكتب أسماء فصول وأقسام (البحث / المشروع) الخاص بك، وناقش بإيجاز ما ستكتبه في كل قسم }.

كل التوفيق لكم جميعاً.....

Dr. Sara Adel

دراسة عن أسلوب القيادة والتحفيز

1- INTRODUCTION

اختيار القائد هو نص المعركة وقدرة القائد على ربط الفريق بهدف واحد هو النصف الآخر ،

القيادة هي (عملية تحريك مجموعة من الافراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم) (١)

اعمل في شركة يورو كونسلت للاستشارات الهندسية كرئيسا لقسم صيانة الطرق في مشروع الاشراف على صيانة مدينة الرياض التابع للإدارة العامة للصيانة والتشغيل ، ويشمل المشروع خمسة اقسام : قسم صيانة الطرق ، قسم صيانة الانارة ، وقسم صيانة الجسور ، وقسم صيانة المرافق ، وقسم صيانة السيول . ويرأس كل قسم مديرا مستقلا تحت مظلة المشروع الكلي ليشرف هذا الفريق الاستشاري على اعمال الصيانة لعدد ٦٥ مقاول ضمن مدينة الرياض وحيث ان فريق الاستشاري مؤلف من ١٨٣ عنصرا موزعين في الأقسام الخمسة حسب حجم العمل لكل قسم

2- Literature Review and Conceptual framework

قام الباحثون خلال فترات زمنية متفاوتة بوضع عدد من النظريات حول نظريات التحفيز (٢) نذكر منها عدد من النظريات القديمة وهي :

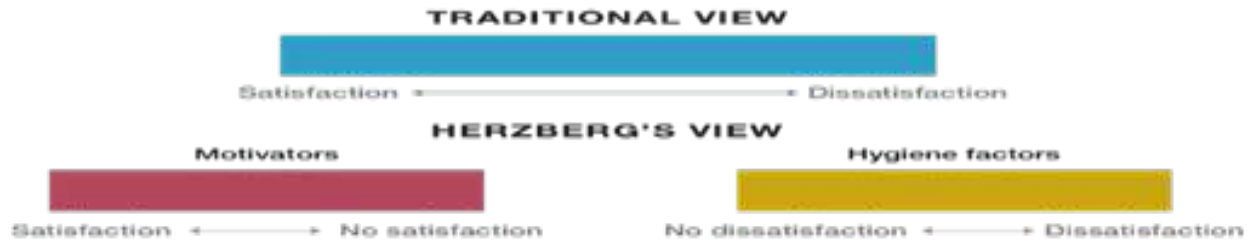
- التسلسل الهرمي للاحتياجات ماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs) : وهي اشهرها رغم عدم اثباتها تجريبيا .



- نظرية ماكجريجور X ونظرية Y (McGregor's Theory X and Theory Y) وهي تقوم على افتراضين حول الطبيعة البشرية: النظرية X والنظرية Y. ببساطة النظرية X هي نظرة سلبية للناس والنظرية Y هي ايجابية.

النظرية س	النظرية ص
طموح ضئيل	يتمتع بالعمل
يكرهون العمل	يقبل المسؤولية
تجنب المسؤولية	التوجيه الذاتي

- نظرية العامل الثاني هيرزبرغ (الدافع والنظافة) (Herzberg's Two-Factor Theory)



- نظرية الحاجات الثلاث (مكلياند) وتتخلص انجاز ،قوة ،انتماء (McClelland's Three-Needs Theory)

تشمل هذه الاحتياجات الثلاثة :

الحاجة إلى الإنجاز ، وهو الدافع إلى النجاح والتفوق فيما يتعلق بمجموعة من المعايير

الحاجة إلى القوة وهي الحاجة إلى جعل الآخرين يتصرفون بطريقة لا يتصرفون بها بطريقة أخرى

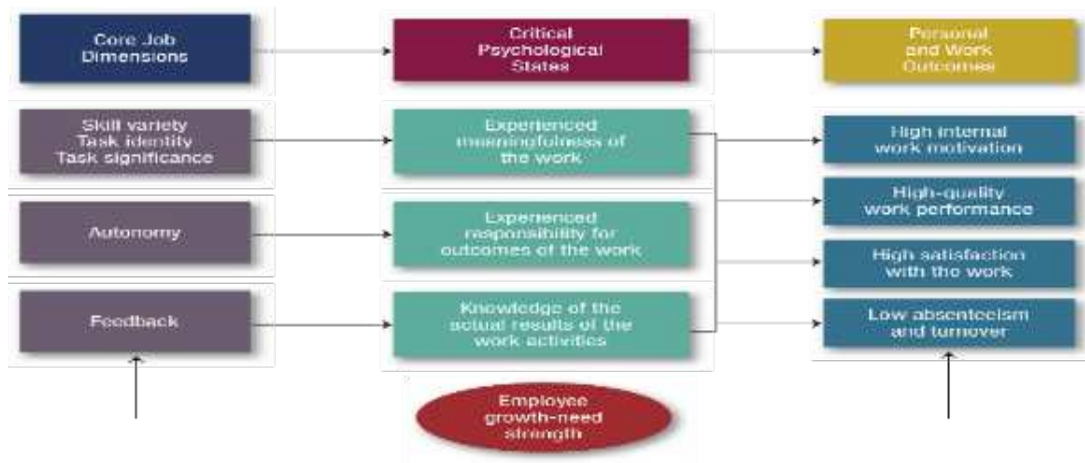
الحاجة إلى الانتماء ، وهو الرغبة في العلاقات الشخصية الودية الوثيقة.

من نظريات التحفيز المعاصرة :

- نظرية تحديد الهدف (Goal-Setting Theory) وهي النظرية التي تم اختيارها واعتبارها الأفضل من حيث النتائج فالإنسان يسعى الى الكمال بتحقيقه للأهداف الصعبة والمهام المستحيلة وهي افضل الطرق التحفيزية .



- نموذج خصائص الطبيعة (Job Characteristics Model (JCM))



• نظرية الانصاف (Equity Theory)

PERCEIVED RATIO COMPARISON*	EMPLOYEE'S ASSESSMENT
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} < \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Inequity (underrewarded)
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} = \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Equity
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} > \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Inequity (overrewarded)

*Person A is the employee, and Person B is a relevant other or referent.

METHODOLOGY -3

تم دراسة عنصر Motivation من خلال دراسة إحصائية تم توزيعها على كامل عناصر المشروع ، وحيث أن المشروع يتألف من خمسة اقسام ويدير كل قسم مدير قسم خاص به . وتتضمن الدراسة الإحصائية عددا من الأسئلة حول القائد (مدير القسم) و تعامله مع فريقة ومدى تفهم وتجاوب وانسجام الفريق ، ومدى رغبة كل عنصر للاستمرار ضمن قيادته ام لا مع ذكر السبب او الاستمرار ضمن نفس الفريق بغض النظر عن القائد المسؤول ، ومدى التزامه بوعوده ، ويشعر بالمسؤولية خارج نطاق دائرته ، وقدرته على اتخاذ القرار الصحيح في أسوء المواقف ، وعدد من الأسئلة حول ارتياح الموظفين ومدى الالمام بخطة العمل وتوجيهات مديره لتوضيح مسؤوليات كل عنصر .

وقد طلبنا من مدير كل قسم أن يقوم بتقييم كل عنصر من فريقة ضمن معايير معينة تتلخص في عشر جوانب . مدى التزام العنصر وانضباطه بالدوام ، ومدى متابعته لأعمال المقاول وسرعة رفع التقارير اليومية ، ومدى إيجاد الحل حول مهمة عمل معينة ، ومدى قدرته على ضبط آلية العمل واجراءات السلامة بالموقع ، وقدرته على تقييم جودة الاعمال المنفذة ، الارشفة وتوثيق البيانات ، وغيرها من الأمور المتعلقة بمتابعة العمل ودقة التزامه بتحقيق الهدف والمسؤولية الموكلة اليه .

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :

RESULTS & DISCUSSION -4

باعتبار ان لكل قسم قائد يختلف بطبيعته عن القائد في القسم الاخر فإننا نلخص النمط القيادي لكل رئيس قسم

- قسم الطرق يديره قائد من النمط التحويلي . (Transformational Leadership Style)
- قسم الانارة يديره قائد من النمط المتألف . (Affiliative Leadership Style)
- قسم الجسور وقسم المرافق يديره قائد من النمط السلطوي . (Autocratic Leadership Style).
- قسم السيول يديره قائد من النمط الديمقراطي . (Democratic Leadership Style).
- إن القائد السلطوي أعطى لعناصر فرقة التقييم شبه الكامل رغم ضعف امكانياتهم
- القائد التحويلي والديمقراطي أعطى تقييم معتدل بشكل عام لمعظم الفريق وتقييم ضعيف لعدد قليل وأوصى بإصدارهم بشكل رسمي
- القائد المتألف اعطى الدرجات الكاملة لمعظم فرقة ولم يكن تقييمه سليما من وجهة نظر الإدارة العليا .

اما من ناحية النماذج التي أعطيت لفريق العمل لتقييم علاقته بمديره ومدى ولائه وانسجامه ورغبته بالاستمرار معه نذكر التالي:

- أعطت النتائج نسب غريبة فان نسبة ٦٥% من العناصر الذين يعملون مع القائد السلطوي ابدوا رغبتهم بعدم الاستمرار معه وعدم الرضا حول قيادته للفريق .
- أعطت النتائج ان نسبة ٩٢% من الذين يعملون مع القائد التحويلي والديمقراطي والنسب متقاربة بينهم بأنهم يميلون الى الاستمرار مع قائدهم مهما كانت بيئة العمل ومهما كانت طبيعة المشروع صعبه .
- أعطت النتائج فان نسبة ٥١% من العناصر الذين يعملون مع القائد المتألف ابدوا رغبتهم بالاستمرار معه والنسبة المتبقية تمثل ٤٩% لا يرغبون بالبقاء ضمن الجو الاسري المفروض في بيئة العمل ويرغبون ببيئات اكثر مسؤولية وصعوبة لزيادة رواتبهم وانضباط اكثر جدية .
- ✓ والجدير بالذكر أن القائد التحويلي استخدم نظرية تحديد الهدف (Goal-Setting Theory) ولاقى نجاحا كبيرا في تحقيق اهداف المشروع والتناغم والانسجام بينه وبين الفريق وبين الجهة المالكة للمشروع ، واستطاع ان يوحد الرؤيا ويجعلهم يتمسكون بالالتزام الذاتي لتحقيقها . وأصبحت المتعة الحقيقية في العمل وليس في الراحة ، وأصبحت كل مهمة هي عنصر تشويق للعناصر التي تعمل بعد ان تم استبعاد العناصر الاتكالية والكسولة وعديمة اللامبالاة .
- ✓ بينما استخدم القائد الديمقراطي نظرية الانصاف (Equity Theory) وتبين من خلال النتائج في نهاية المشروع ان عدد من عناصر الفريق كانوا غير راضيين عن العدالة التي حققها مدير القسم ، فلا يمكن ان تكون المدخلات والمخرجات هي المؤشر للمساواة والعدالة ، ففوة شخصية بعض الافراد وقدرتهم على التعامل مع المواقف الصعبة وحل المشكلات التي تقع في الموقع بين المواطنين والمقاول تختلف في حلها حسب الشخص وطبيعته وقدرته على الاقتناع والحوار وإيجاد الحلول وارضاء الأطراف ضمن الحدود والمواصفات وامكانيات العمل .

✓ واستخدام القائد المتألف نظرية ماسلو للاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs) حيث تبين من خلالها ان عدد كبير من العناصر أصبحت تعمل بنوع التهاون وعدم الاهتمام لإنهاء المهام في وقتها المحدد ، إضافة الى عدم الانقياد لتعليمات المدراء المباشرين والرجوع لرئيس القسم بحل الأمور بطرق ودية مما جعل الأمور تزداد سوءا بالتدريج ، وان نظرية الاحتياجات لم تضمن النتائج والأمور يختلف من مشروع الى اخر ومن منظمة الى أخرى ،

✓ واستخدم القائد السلطوي نظرية الحاجات الثلاث (McClelland's Three-Needs Theory) تم استخدام نظرية الحاجات الثلاث وقد اثبتت فشلها في نمط القيادة الاستبدادي فكان الإنجاز ظاهري لارضاء رئيس القسم وكانت القرارات تعود للقيادة ويعجز العناصر عن اتخاذ قرارات فردية في الموقع بسبب الخوف من سلطة القائد الاستبدادي (مدير القسم) وأصبحت الرغبة لعدم الانتماء اشد من الرغبة للانتماء ، بسبب التهميش الروتيني المتبع .

وأخيرا استطيع القول ان مدير المشروع الناجح القوي في التواصل ، والذي يملك الرؤية ، يمكنه تحقيق إنتاجية اعلى وجودة اكبر ، من خلال إعادة ترتيب الاعمال وتوزيعها ، واختيار فريق العمل المتمرس ، وتوحيد رؤية الفريق ، وتحفيزهم مما يضمن تجنب الكثير من التوقعات التي يمكن تداركها من خلال الخبرة والتمرس والقيادة الناجحة .

فالقيادة تبني العلاقات ، و العلاقات تبني الدافع الحقيقي ، وبدون الدوافع لن يكون هناك نتائج او تحقيق للأهداف ، فنظرية تحديد الهدف هي التي حققت النتائج الأفضل وفق ما خلصت اليه في المشروع أعلاه

REFERENCES -5

١. د / هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية ، المعهد العالمي للفكر الاسلامي
٢. د/ سارة عادل ، محاضرات جامعة الجميع الذكية ، جامعة الجميع الذكية ٢٠٢١ .
٣. د/ سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، ١٩٩٨
٤. حيدر عبد النور هادي ، دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة ، جامعة القاسم الخضراء .
٥. برنال أجودو ، جي إل (٢٠٠١) . قيادة التغيير: القيادة التحويلية. الكتاب السنوي التربوي لقسم العلوم التربوية بجامعة سرقسطة.